

Double Strike

Simultane Ausrichtung der Wertschöpfungskette auf Kosten- und Kapitaleffizienz



Die Wirtschaftskrise 2008/09 hat die ökonomischen Rahmenbedingungen massiv verändert. Auf Umsatzeinbrüche bis zu 50 Prozent folgt nun in einigen Industrien eine deutliche Erholung. Dennoch ist eine Vollausslastung der vorhandenen Produktionskapazitäten vorerst nicht zu erwarten. Der Preis- und Wettbewerbsdruck wird aufgrund niedriger Wachstumsraten und vorhandener Überkapazitäten in vielen Branchen weiterhin hoch bleiben. Gleichzeitig ist das für den Aufschwung benötigte Kapital wegen maroder Bankbilanzen und Staatshaushalte knapp und teuer. Kredite werden wegen strengerer Regularien nur gegen erhöhte Sicherheitsauflagen und mit entsprechenden Risikoaufschlägen vergeben. Innenfinanziertes Wachstum und gesteigerte Effizienz gewinnen dadurch enorm an Bedeutung. Arthur D. Littles "Double Strike"-Ansatz unterstützt Unternehmen darin, Profitabilitäts- und Liquiditätspotentiale gleichzeitig und schnell zu erschließen.

1. Die Wirtschaftskrise scheint überwunden, die Nachwehen sind es nicht. Nachfrage und Kapitalverfügbarkeit erholen sich nur langsam.

Nachfrageseitig stehen einem historischen Einbruch des Auftragseingangs nur zögerliche Wachstumsraten gegenüber. Eine Erholung der Konjunktur auf das Niveau von 2007/08 wird nach übereinstimmender Ansicht namhafter Wirtschaftsforschungsinstitute Jahre in Anspruch nehmen, während die **niedrigere Nachfrage sowohl Preisdruck als auch Wettbewerbsintensität** branchenübergreifend **treibt**.

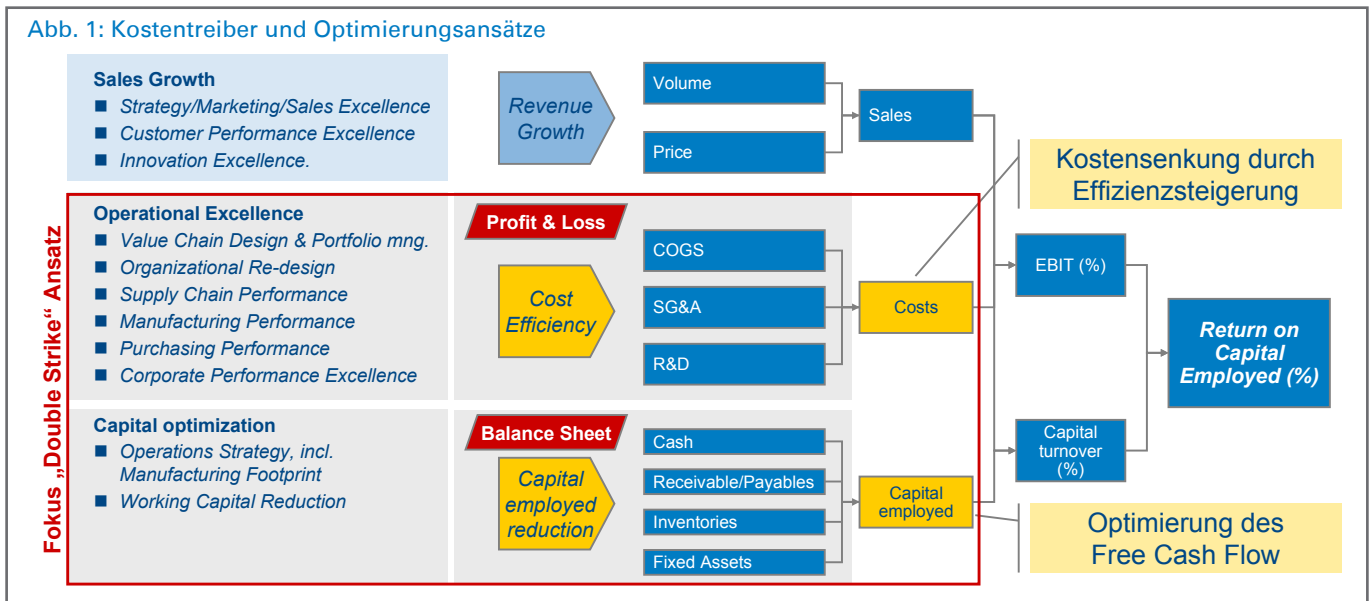
Erschwerend kommt hinzu, dass die Nachwehen der Wirtschaftskrise negative Auswirkungen auf das Kapitalangebot und damit auf die Kapitalkosten haben. Infolge der regulatorischen Maßnahmen ist **Kapital knapp und teuer** geworden. Eine Trendwende ist aufgrund der enormen Verschuldung vieler Staaten bei gleichzeitig eskalierenden Haushaltsdefiziten nicht absehbar. Eine sich weiter verstärkende Konjunkturerholung wird den gegenwärtig noch verhaltenen **Vorfinanzungsbedarf signifikant steigern** – und im Falle fehlender Vorbereitungsmaßnahmen den finanziellen Spielraum von Unternehmen erheblich einschränken.

2. Die ganzheitliche Optimierung der Kosten bei gleichzeitiger Steigerung der Kapitaleffizienz stellt Unternehmen vor besondere Herausforderungen.

Viele Unternehmen stehen vor der Aufgabe, im konjunkturellen Aufschwung sowohl ihre Kosten zu reduzieren als auch ihre Kapitaleffizienz zu steigern. Üblicherweise begegnen sie diesen Herausforderungen getrennt und sequentiell. Im Ergebnis werden die zum Teil gegenläufigen Effekte von Kosten- und Liquiditäts-Optimierungen unvollständig analysiert, bewertet, implementiert und so signifikante Verbesserungschancen verschenkt.

Die simultane Optimierung von Kosteneffizienz (mit primärer Wirkung auf Gewinn- und Verlustrechnung) **sowie die der Kapitaleffizienz** (mit primärem Bezug auf die Bilanz und den Cash Flow) **ist jedoch unabdinglich**: Im ersten Fall wird die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert und damit die Grundlage für höhere Absatzzahlen geschaffen. Sofern nicht gleichzeitig eine Kapitaleffizienzoptimierung erfolgt, erodieren die Einsparungen auf der Kostenseite durch die gestiegenen Kosten der Vorfinanzierung – beispielsweise für höhere Bestände. In Konsequenz sinkt der Return on Capital Employed (ROCE) – ein negatives Signal für die Außenwelt, wie zum Beispiel Analysten.

Abb. 1: Kostentreiber und Optimierungsansätze



3. Arthur D. Little's „Double Strike“-Ansatz erreicht ein Gesamtoptimum aus Kosten- und Kapitaleffizienz.

Glücklicherweise gibt es an dieser Stelle einen Königsweg, um EBIT und Kapitaleffizienz simultan zu optimieren. Arthur D. Little hat auf Basis umfangreicher Projekt- und Studienerfahrungen einen innovativen Ansatz entwickelt, um die gesamte Wertschöpfungskette aus zwei Stoßrichtungen zugleich auf Kosten- und Kapitaleffizienz zu trimmen (Abb. 1). Mit diesem „Double Strike“ wird die Kapitalrentabilität deutlich gesteigert. Da viele Optimierungshebel auf beide Stoßrichtungen wirken, werden die Wechselwirkungen bei der Hebelauswahl systematisch analysiert. Damit garantiert der „Double Strike“-Ansatz nachhaltige Optimierung aus einer vollumfänglichen Wertschöpfungsketten-Perspektive. Für die Hebel-Identifikation werden neben Erkenntnissen aus dem Unternehmen selbst (inside-out) auch Erkenntnisse von außerhalb (outside-in) berücksichtigt:

Inside-out bedeutet hier eine effiziente softwaregestützte Analyse auf Basis der unternehmensinternen Ist-Daten aus den ERP-Systemen, flankiert von fokussierten Interviews.

Outside-in meint die Bestimmung der relativen Position des eigenen Unternehmens im Wettbewerbsumfeld. Den Outside-in-View erheben wir mithilfe der in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen entwickelten, „Operational Performance Excellence“ (OPE) Benchmark-Studien, die alle Elemente der Wertschöpfungskette vom Einkauf über das Supply-Chain-Management bis zum Customer-Service umfassen

(Abb. 2). Durch den konsequenten Einsatz der OPE-Analysen wird sichergestellt, dass die gesamte Wertschöpfungskette synchronisiert und anhand Best-Practices in Richtung Performance-Excellence entwickelt wird.

4. Der „Double Strike“-Ansatz führt mit 300 innovativen Cash-Hebeln und dem integrierten OPE-Ansatz zu greifbaren Ergebnissen.

Auf Basis einer systematischen Analyse der Wertschöpfungskette mit über 300 bewährten Optimierungshebeln werden aus den vorliegenden Daten und Fakten konkrete Potenziale quantifiziert und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

In Ergänzung der klassischen Ansätze, wie der Senkung von Beständen über ABC-/XYZ-Analysen, bildet Arthur D. Littles „Double Strike“-Ansatz das komplette Set an Optimierungs-

Abb. 2: „Operational Performance Excellence“ (OPE) Benchmark-Studien

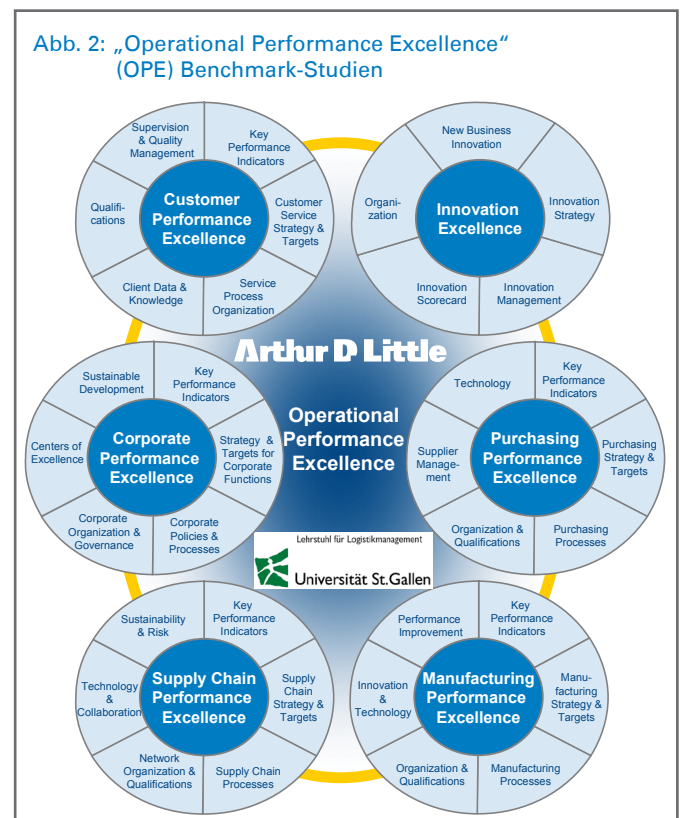
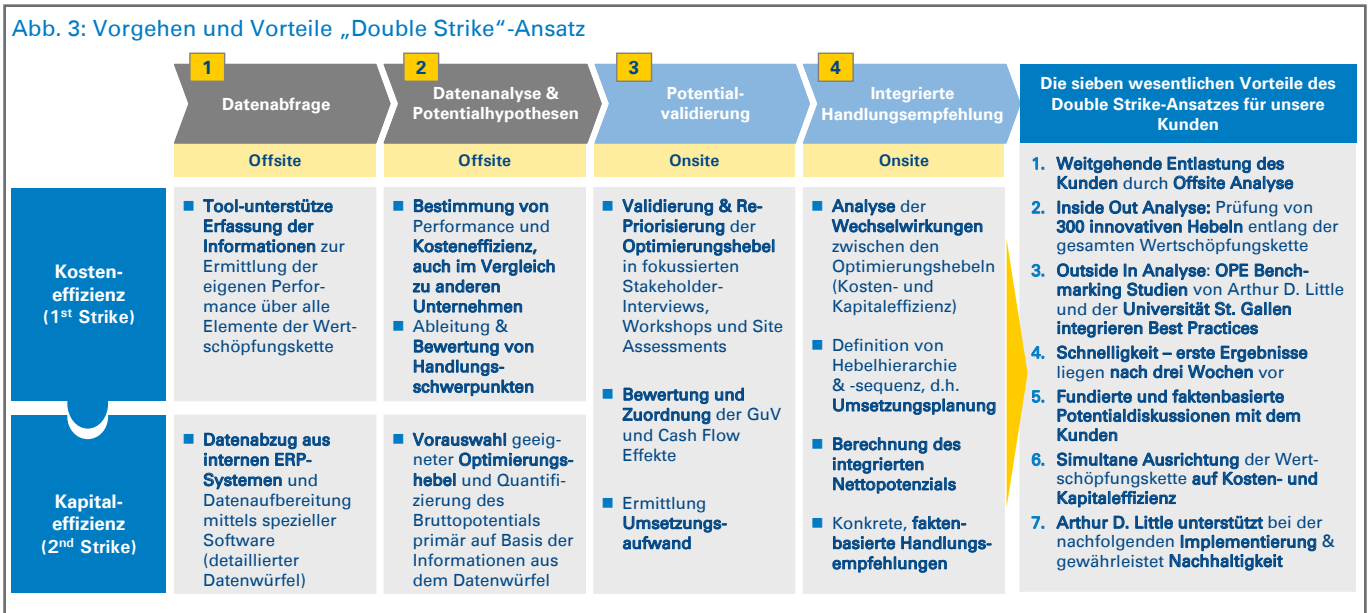


Abb. 3: Vorgehen und Vorteile „Double Strike“-Ansatz



hebeln ab und berücksichtigt dabei auch zahlreiche weniger bekannte und innovative Hebel. Fragestellungen, die in diesem Zusammenhang beantwortet werden, sind unter anderem:

- Ist die Vernetzung innerhalb und außerhalb der Organisation als ein Kriterium von Performance-Excellence bereits weit fortgeschritten?
- Existieren zum Beispiel crossfunktionale Warengruppen- und Produktionsteams?
- Werden Advanced-Planungs-Systeme (APS) unter Berücksichtigung von neuen Planungsalgorithmen verwendet?
- Wie hoch sind die rollenden und schwimmenden Bestände? Welche Inco-Terms werden bei Importen und Exporten angewendet?
- Werden Liefergarantien eingefordert, um die Notwendigkeit einer Endbevorratung bei Serienabmeldung des Lieferanten zu vermeiden?
- Fließt in die Berechnung der Sicherheitsbestände eine nach logistischen Kriterien differenzierte Lieferbereitschaft ein?
- Werden bei der Festlegung der Vorhaltezeit für Ersatzteile abgemeldeter Produkte deren Bestandswirkungen berücksichtigt?

5. Das effiziente Vorgehensmodell ermöglicht eine Best-Practice-Analysetiefe und -breite bei gleichzeitiger Entlastung des Kunden.

Arthur D. Little setzt den praxiserprobten "Double Strike"-Ansatz in vier Schritten und wenigen Wochen um (Abb. 3).

1. Die Datenabfrage erfolgt vor Projektstart unter minimalem Ressourceneinsatz des Kunden

Die Informationen zur Kosteneffizienz können mittels elektro-

nischer Fragebögen erhoben und von den jeweiligen Schlüsselpersonen ausgefüllt werden. Zusätzliche Informationen zur Kosten- und Kapitaleffizienz werden auf Basis einer vordefinierten Abfrage von Datenpunkten gezielt aus dem ERP-System gefiltert und aufbereitet. Beispielsweise werden neben selektierten Stamm- und Bewegungsdaten zu Lieferanten, Material und Lagerhaltung fallweise auch Umsatzmengen und Deckungsbeiträge ermittelt. Auf Kundenseite beansprucht dies lediglich den Controlling-Bereich sowie kurzfristig die IT-Experten.

2. Die Datenanalyse und Erstellung der Potenzialhypothesen erfolgt im Vorfeld durch Experten von Arthur D. Little.

Auf Basis der erhobenen Zahlen und Daten werden erste Hypothesen für Optimierungsfelder bereits nach 2-3 Wochen aufgestellt und vorhandene Quick-Wins identifiziert.

Durch detaillierte Plausibilitätsprüfung und Interpretation der erfassten Daten – auch im Vergleich mit anderen Unternehmen – werden konkrete Ansatzpunkte inklusive erster Potenzialindika-

Case Study:

Arthur D. Little unterstützte einen führenden Anbieter von Convenience-Produkten darin, eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur bei gleichzeitiger Reduzierung des gebundenen Kapitals zu realisieren. Zielsetzung war, die angestrebte Wachstumsstrategie ohne Fremdfinanzierung zu bestreiten. Hierzu wurden die Optimierungspotenziale der Supply-Chain entsprechend bestehender Best-Practices in wenigen Wochen analysiert und anschließend umgesetzt. Wesentliche Optimierungen konnten hierbei im Einkauf, der Produktion und Produktionsplanung erlangt werden. Die Bestände wurden um 16% und die operativen Kosten um insgesamt 15% reduziert. Das Projekt wies hierbei einen ROI von 21:1 auf.

tionen identifiziert. Analog zum ersten erfolgt der zweite Schritt ebenfalls "off site", das heißt: Im Gegensatz zu klassischen Unternehmensanalysen ist der **Ressourcenaufwand** für Unternehmen **drastisch reduziert**.

3. Die Potenzialvalidierung erfolgt auf Basis konkreter Fakten und in enger Abstimmung mit dem Kunden.

Die während der Datenanalyse entwickelten Hypothesen dienen als Basis für die Fokus-Interviews. Neben diesen strukturierten Befragungen werden bei Bedarf zusätzlich crossfunktionale Workshops und Werksbesichtigungen durchgeführt. Durch diese Vorgehensweise **können den Ansprechpartnern bereits erste konkrete, faktenbasierte Erkenntnisse aufgezeigt werden**. Stärken und Schwächen in den einzelnen Bereichen können anhand von konkreten Beispielen diskutiert und Potenzialhypothesen verifiziert pro Hebel werden. Insbesondere Schnittstellenprobleme zwischen einzelnen Bereichen werden auf Basis klarer Analysen diskutiert.

4. Das Ergebnis sind integrierte Handlungsprogramme unter Berücksichtigung aller bestehenden Wechselwirkungen.

Im letzten Schritt werden gleichgerichtete und gegenläufige Effekte der identifizierten Optimierungshebel ermittelt und unter Einbeziehung ihrer Wechselwirkungen entsprechende Hebelhierarchien definiert. Die gewonnenen Erkenntnisse werden inklusive des errechneten Nettopotentials konsolidiert und der Geschäftsführung zusammen mit konkreten Handlungsempfehlungen vorgestellt.

6. Arthur D. Little hilft Unternehmen eine ausbalancierte Kosten- und Liquiditäts-Strategie umzusetzen – der "Double Strike" weist hierbei einen ROI von durchschnittlich zwölf zu eins auf.

Der schwerste Teil der Wirtschaftskrise scheint überstanden. Dennoch wird die Rückkehr zu alten Umsatz- und Gewinnzielen enorme Kraftanstrengungen erfordern. Die während der Krise oft als Ad-hoc-Maßnahmen durchgeführten Projekte waren häufig einseitig auf kurzfristige Kostensenkung oder punktuelle Liquiditätsoptimierung ausgelegt. Diese Themen verlieren im konjunkturellen Aufschwung nicht an Bedeutung, da der Wettbewerbsdruck bestehen bleibt und auf Seiten der Liquidität der Fokus verstärkt auf einer hohen Innenfinanzierung liegen wird. **Um eine optimale Wirkung zu erzielen, ist es jetzt wichtig, eine ausbalancierte Kosten- und Kapitaleffizienz-Strategie zu verfolgen.** Arthur D. Little unterstützt Unternehmen bei dieser Herausforderung mit dem "Double Strike"-Ansatz, der beide strategischen Stoßrichtungen miteinander kombiniert, gegenläufige Effekte systematisch berücksichtigt und damit zu einem optimalen Gesamtergebnis führt. Dabei weisen bisherige "Double Strike"-Initiativen im Durchschnitt einen Return on Investment (ROI) von 12: 1 auf.

Case Study:

Arthur D. Little unterstützte ein mittelständisches Private-Equity-Unternehmen bei der Erschließung von Liquiditätspotenzialen. Zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit der Portfolio-Unternehmen wurde ein Benchmarking je Asset-Klasse durchgeführt. Unmittelbar auf die Identifizierung und Quantifizierung der Hebel erfolgte hierbei die sequentielle Implementierung unternehmensindividueller Hebel-Sets. Diese Hebel-Sets basierten auf Best-Practices, Liquiditätspotenzialen und Umsetzungswahrscheinlichkeiten je Asset-Klasse. Im Portfolio konnten die Bestände um 23%, die Forderungen um 18% und die Verbindlichkeiten um 16% verbessert werden. Bündelungen im Einkauf und Windfall-Effekte aus der Working-Capital-Optimierung verbesserten den EBIT um 67%. Das Projekt wies einen ROI von 17:1 auf.

Kontakt

Bernd Schreiber

Partner

Head Operations Management Central Europe
schreiber.bernd@adlittle.com



Arthur D. Little

Arthur D. Little, gegründet 1886, ist führend in der Management-Beratung. Wir verbinden Strategie, Innovation und Technologie mit profunder Industrieexpertise. Wir unterstützen unsere Klienten mit nachhaltigen Lösungen für Probleme komplexer Geschäfte und Prozesse. Arthur D. Little hat einen kooperativen Arbeitsstil, außergewöhnliche Mitarbeiter und eine firmenweite Verpflichtung an Qualität und Integrität. Das Unternehmen ist weltweit an über 31 Standorten vertreten. Mit dem Partner Altran Technologies hat Arthur D. Little Zugriff auf ein Netzwerk von über 17.000 Experten. Arthur D. Little ist stolz, viele der Fortune-100-Unternehmen sowie weltweit führende Firmen und Körperschaften des privaten und öffentlichen Sektors zu beraten.

Für weitere Informationen besuchen Sie bitte www.adl.com
Copyright © Arthur D. Little 2010. Alle Rechte vorbehalten.

www.adl.com/Double_Strike